



Канцеларија за ревизију система управљања средствима Европске уније

**СТАРТЕГИЈА РАЗВОЈА РЕВИЗОРСКОГ ОРГАНА
2025-2027**

021-01-2/2025-01
Београд

Садржај

Листа скраћеница	2
Из угла наших руководица.....	3
Увод.....	6
Ревизорски орган	7
Мисија	7
Визија	8
Основне вредности	8
Надлежност ревизорског органа	9
Организациона структура.....	11
Финансијска средства	12
Активности спроведене у претходном периоду	12
Стратешки циљеви	13
Планиране активности за постизање циљева	18
Закључак	19

Анекс 1 – Акциони план

Листа скраћеница

DG AGRI	Генерални директорат (ЕК) за пољопривреду и рурални развој
ЕУ	Европска унија
INTOSAI	Међународна организација врховних ревизорских институција
ИПА	Инструмент за претприступну помоћ
ИПАРД	Инструмент за претприступну помоћ – Рурални развој
ИРР	Инструмент за реформе и раст
ISSAI	Међународни стандарди Врховних ревизорских институција
РС	Република Србија
ССП	Споразум о стабилизацији и придруживању

Из угла наших руководиљаца

"После више од десет година рада на ревизијама коришћења средстава из ИПА фондова, можемо слободно рећи да је посао ИПА ревизора најлепши у државној управи, а и шире. Организација Канцеларије чини овај посао изузетно динамичним и креативним, пружајући могућности за професионално, па и лично усавршавање. ИПА ревизори користе примере добре праксе, а све у складу са ревизорским стандардима. Атрактивност посла ИПА ревизора, издавајући га у односу на остале послове у државној управи, огледа се и у непосредној сарадњи са Европском комисијом и Делегацијом Европске уније у Србији, у самој примени европске регулативе, чиме Канцеларија даје значајан допринос процесу приступања Републике Србије Европској унији."

Љиљана Пантић,
руководилац Групе за ревизију програма НАП

"Наше тимске вредности, засноване на одговорности, квалитету, објективности, независности и етици, налазе се у самој сржи начина на који обављамо посао, усмеравају наше свакодневне поступке, обликују наше понашање, одлуке које доносимо и начин на који сарађујемо међусобно, али и са свим интересним групама. Наше вредности чине основу наше спремности да се изазовима супроставимо са интегритетом, како ни у једном тренутку не би смо изгубили из вида нашу примарну одговорност да штитимо јавни интерес и интерес Европске уније."

"Томе посебно доприноси тон са врха, који види и подстиче индивидуални успех запослених као кључ заједничког успеха, дајући сваком појединцу невероватан подстицај у развоју каријере."

Марија Станковић,
руководилац Групе за ревизију у оквиру програма територијалне и прекограничне сарадње

"Након изазовног програмског периода 2014-2020 за ИПА II, у којем је национални систем за подршку Европске Уније руралном развоју (ИПАРД II) практично етаблиран тек 2019. године, и у којем је ревизорски тим уз бројне препреке успешно пратио и уз 110 препорука перманентно побољшавао функционисање истог, на почетку смо новог, још изазовнијег ИПАРД III програма. Европска унија је препознала важност пољопривреде као кључног сектора за даљи напредак Републике Србије ка ЕУ, и том смислу је за нови програмски период опредељено значајно више средстава из приступних фондова (288 милиона евра), уз ширење подршке кроз нове мере усмерене на јачање инфраструктуре у руралним подручјима и неразвијеним општинама. Тим младих ревизора у Групи за ревизију ИПАРД програма, оснажен знањима стеченим током ревизије ИПАРД II програма, уз мотивисаност за даље напредовање и стицање нових знања и вештина, спремно дочекује нове мере и нове инвестиције у рурални развој. Ревизорски тим ће својим професионалним ставом и деловањем бити кључна спона између националних институција и Европске

комисије у процесу реализације ИПАРД III програма у Републици Србији, као једног од најкомплекснијих пословних процеса које спроводи државна управа.”

Саша Ћелић,
руководилац Групе за ревизију ИПАРД програма

„Како бисмо осигурали кредибилитет, поверење и ефикасност рада Канцеларије, од суштинског је значаја постојање снажног и доследног система контроле квалитета. Током претходних година успоставили смо низ политика и процедура које чине основу тог система.

Ипак, пред нама је значајан изазов - прелазак са постојећег система контроле квалитета на савремен систем управљања квалитетом. Овај нови и напредан систем обухвата поред унапређења постојећих елемената, увођење и нових процеса, као што су управљање ризицима који се односе на квалитет, праћење, отклањање уочених недостатака, као и евалуацију. Имплементација новог система захтева прилагођавање постојећих политика и процедура захтевима ревидираног међународног ревизијског стандарда ИССАИ 140, с циљем даљег унапређења квалитета, ефикасности и одговорности у раду Канцеларије.

Овај прелазак представља не само организациони, већ и професионални изазов, јер захтева нова знања, промену приступа и отвореност за континуирано професионално унапређење, што рад у методологији чини истовремено захтевним и изузетно подстицајним.

Уверена сам да ћемо заједничким радом остварити значајан искорак и достићи виши ниво квалитета и успешности, што ће представљати важан корак ка даљем стратешком развоју наше Канцеларије.“

Ана Бркљач,
Руководилац Групе за методологију и контролу квалитета ревизије

„Протеклих четрнаест година представљало је период интензивног раста, развоја и усавршавања за нашу правно-финансијску групу.

Посебно желимо истаћи нашу сталну, отворену и континуирану комуникацију са руководством и запосленима у ревизорским групама, која представља темељ успешне сарадње и гради атмосферу поверења и међусобног поштовања.

Наша улога није само да пружимо стручну правну и финансијску подршку, ми смо ту да створимо пријатну атмосферу и будемо прави ослонац и подршка сваком запосленом у решавању свакодневних изазова јер разумемо колико је важно да се свако осећа сигурно, поштовано и цењено, како на професионалном, тако и на личном нивоу.

Верујемо да ће наша посвећеност квалитету, иновацијама, аутоматизацији процеса и изградњи снажних међуљудских односа наставити да буде покретачка снага и у наредним годинама, те да ћемо заједничким снагама допринети стабилности и напретку канцеларије.

Са вером у наше вредности, људе и визију спремни смо да одговоримо свим новим изазовима и искористимо прилике које нам будућност доноси. “

Група за правне и финансијске послове

"Изузетно ми је задовољство да учествујем у изради прве стратегије развоја ревизорског органа. Част је радити у окружењу професионалаца, међусобног поштовања и константне жеље за унапређењем.

Пред нама је велики изазов да у периоду који долази, допринесемо резултатима који су нашој земљи неопходни за корак ближе приступању ЕУ. У претходном периоду сусрели смо се са различитим изазовима, који су нас ојачали, и институцију у којој радимо и нас као појединце. Наставићемо да се трудимо, вођени примерима најбоље праксе, које смо преточили у наше циљеве и активности у овој стратегији, са жељом да постанемо лидер у региону у спровођењу ревизије ЕУ фондова.

Поносна на тим!"

Милена Милојевић,
в.д. директора

Увод

Република Србија се налази у напредној фази процеса приступања Европској унији, што подразумева поступно усклађивање са правним, институционалним и оперативним оквирима ЕУ. Као држава кандидат, Србија је корисник Инструмента претприступне помоћи (ИПА), који представља кључни финансијски механизам подршке земљама у процесу приступања.

Успешно и делотворно коришћење ових средстава захтева постојање ефикасног система управљања и контроле, при чему независна ревизија има суштинску улогу у обезбеђивању транспарентности, одговорности и усклађености са европским стандардима.

Надлежност ревизорског органа дефинисана је у складу са релевантним европским регулативама и националним законодавством, а произилази из међународних обавеза Републике Србије према ЕУ, пре свега из Споразума о стабилизацији и придруживању (ССП), који је ступио на снагу 2013. године, а који поставља темеље за финансијску сарадњу и реформе у областима управљања и контроле јавних финансија. Оквирни споразум о финансијском партнерству између Европске комисије и Републике Србије за спровођење Инструмента претприступне помоћи (ИПА III) дефинише кључне принципе и одговорности у вези са управљањем и надзором коришћења ЕУ средстава.

У претходном периоду били смо посвећени јачању институционалне структуре и административних капацитета, са циљем да спровођење ревизије система управљања и контроле средстава ЕУ буде што ефикасније и делотворније. Наставили смо праксу успешног коришћења развојне помоћи Европске уније кроз реализацију пројеката и пренос знања и искустава из држава чланица, што је директно допринело унапређењу интерних капацитета и примени добрих европских пракси.

Спровели смо бројне мере за привлачење, развој и задржавање стручног кадра, што је резултирало значајним јачањем наших професионалних капацитета. Истовремено, унапредили смо техничко-технолошку опремљеност, чиме смо обезбедили неопходне услове за обављање посла на високом нивоу.

Посебну пажњу посветили смо изградњи и очувању професионалне репутације. Кроз транспарентан рад и отворену комуникацију са домаћим и иностраним партнерима, значајно смо допринели препознатљивости институције и учврстили њен кредибилитет у професионалној заједници. Сарадњом са институцијама у земљи и из чланица ЕУ и активним учешћем у професионалним мрежама, изградили смо стратешка партнерства и обезбедили размену знања која доприноси даљем јачању нашег угледа и стручности.

Континуитетом и искуством у спровођењу ревизије током претходних година, створили смо вредну институционалну меморију. Она данас представља чврсту основу и трајну институционалну имовину, на којој заснивамо стратешко планирање и постављамо циљеве у складу са будућим изазовима.

Стратегија развоја ревизорског органа представља свеобухватни стратешки оквир за период 2025–2027, дефинишући стратешке циљеве и активности за остваривање тих циљева, визију, мисију и основне вредности. Такође, описује тренутно стање унутар ревизорског органа и његовог окружења како би се идентификовале снаге и слабости, те предвидео план даљег развоја. Стратегија развоја дефинише правце унапређења у наредном

трогодишњем периоду, узимајући у обзир институционалне, оперативне и законодавне изазове у вези са ревизијом фондова ЕУ. Такође, обухвата припрему за проширење надлежности ревизорског органа, посебно у домену ревизије структурних и инвестиционих фондова, које ће постати део финансијског оквира Србије након приступања ЕУ.

Циљ Стратегије развоја јесте да успостави јасан, одржив и дугорочно оријентисан оквир за јачање институционалних, организационих и стручних капацитета ревизорског органа, ради обезбеђивања делотворне, независне и квалитетне ревизије коришћења претприступних и будућих структурних фондова ЕУ, у складу са европским стандардима и најбољим праксама, као и пружања подршке транспарентном и одговорном управљању јавним средствима у процесу приступања Србије ЕУ. Спровођење ове стратегије допринеће јачању поверења у систем управљања и контроле фондова ЕУ у Србији, осигуравању усклађености са стандардима ЕУ и унапређењу целокупног финансијског окружења, што ће допринети ефикаснијем коришћењу ЕУ средстава у процесу европских интеграција.

Ревизорски орган

У систему индиректног управљања претприступном помоћи ЕУ у Србији, улога независног ревизорског органа додељена је Канцеларији за ревизију система управљања средствима Европске Уније (у даљем тексту: Канцеларија). Канцеларија обавља стручне послове за потребе Владе, у сарадњи са другим органима државне управе, који се односе на ревизију и потврђивање усклађености система спровођења програма Европске уније, у складу са обавезама које су преузете одговарајућим споразумима и другим уговорима између Европске комисије и Владе Републике Србије о правилима за сарадњу која се односе на финансијску помоћ Европске уније Републици Србији, на начине утврђене тим споразумима и уговорима, у оквиру успостављања децентрализованог и дељеног система и индиректног управљања фондовима Европске уније, а за потребе реализације програма и пројеката финансираних из средстава Европске уније.

Канцеларија је основана 2011. године, као служба Владе, на основу Уредбе о оснивању Канцеларије за ревизију система управљања средствима Европске уније (Службени гласник бр. 41 од 10. јуна 2011, 83 од 9. новембра 2011, 81 од 22. септембра 2023.), која прописује њено уређење и делокруг.

Мисија

Ревизорски орган, функционално независан од свих актера у систему управљања и контроле претприступне помоћи ЕУ у Републици Србији, Европској комисији и Влади Републике Србије пружа независно мишљење и уверавање о потпуности, тачности и истинитости годишњих финансијских извештаја, законитости и регуларности трошкова и оцену ефикасности и правилности функционисања система управљања и контроле, у складу са међународним стандардима ревизије и смерницама Европске комисије.

Визија

Високо професионалан и кредибилан у оквиру својих надлежности, Ревизорски орган ће давањем ревизорских препорука осигуравати ефикасно и делотворно функционисање система управљања и контроле, са циљем његовог унапређења и заштите интереса ЕУ и Републике Србије.

Кроз континуирано унапређење методологије, изградњу капацитета и усклађивање са међународним ревизорским стандардима и најбољим европским праксама, Ревизорски орган постаје припремљен за проширење надлежности у области ревизије структурних и инвестиционих фондова након приступања Србије Европској унији.

Основне вредности

Основне вредности одражавају оно што је од суштинског значаја за испуњавање мисије. Оне представљају темељ на коме се заснива наш рад и доношење одлука и обезбеђују професионално и етичко поступање у свим аспектима рада.

Демонстрирамо интегритет

Запослени у ревизорском органу придржавају се високих стандарда понашања у раду, међусобним односима и односима са субјектима ревизије, Од ревизора се захтева да поштују принципе независности и објективности, придржавају се стандарда професионалног понашања, одговорно доносе одлуке имајући на уму јавни интерес и примењују апсолутно поштење у раду и коришћењу ресурса.

Чувамо независност

Независност ревизорског органа и непристрасно обављање дужности је захтев Европске уније. Делујемо аутономно без утицаја са стране, што нам омогућава да своје дужности извршавамо непристрасно и објективно, укључујући политичку неутралност.

Приступамо професионално

Придржавамо се највиших стандарда професионализма у свим нашим активностима. Наши запослени поштују етички кодекс, развијамо и унапређујемо функцију управљања квалитетом чиме обезбеђујемо поузданост и интегритет процеса и извештаја.

Континуирани професионални развој

Ревизорски орган обезбеђује континуирану обуку како би ажурирала и унапредила вештине запослених.

Транспарентношћу градимо поверење

Комуницирамо отворено и одговорно, обезбеђујући благовремено и тачно информисање јавности о свом раду. Истовремено, стриктно чувамо поверљиве податке и поступамо у складу са законом и професионалном етиком. Оваквим приступом јачамо поверење у наш рад и доприносимо угледу институције.

Надлежност ревизорског органа

Правни оквир који дефинише функцију и надлежност Ревизорског органа чине следећи прописи:

1. Закон о потврђивању Оквирног споразума између Републике Србије и Европске комисије о правилима за спровођење финансијске помоћи Европске уније Републици Србији у оквиру инструмента за претприступну помоћ (ИПА II), „Службени гласник РС – Међународни уговори“, број 19/2014
2. Секторски споразум између Владе Републике Србије и Европске комисије о механизмима примене финансијске помоћи Уније Републици Србији у оквиру ИПАРД II
3. Уредба о управљању програмима претприступне помоћи Европске уније у оквиру инструмента за претприступну помоћ (ИПА II) за период 2014–2020. године, („Службени гласник РС“, бр. 10/2019)
4. Уредба о одређивању тела за ревизију система управљања програмима претприступне помоћи Европске уније у оквиру ИПА II, („Службени гласник РС“, бр. 86/2015)
5. Закон о потврђивању Оквирног споразума о финансијском партнерству између Републике Србије и Европске комисије о правилима за спровођење финансијске помоћи Европске уније Републици Србији у оквиру инструмента за претприступну помоћ (ИПА III), („Службени гласник РС – Међународни уговори“, бр. 6/2022)
6. Закон о потврђивању Секторског споразума између Владе Републике Србије и Европске комисије о механизмима примене финансијске помоћи Уније Републици Србији у оквиру ИПАРД III, („Службени гласник РС – Међународни уговори“, бр. 4/2023)
7. Уредба о управљању програмима претприступне помоћи Европске уније у оквиру инструмента за претприступну помоћ (ИПА III) за период 2021–2027. године, („Службени гласник РС“, бр. 29/2023)
8. Закон о потврђивању Споразума између Европске уније коју заступа Европска комисија и Републике Србије коју заступа Влада Републике Србије о правилима за спровођење финансијске помоћи Европске уније Републици Србији у оквиру Инструмента за реформе и раст („Службени гласник РС – Међународни уговори“, бр. 9/2024)
9. Уредба о управљању Инструментом за реформе и раст („Службени гласник РС – Међународни уговори“, бр. 31/2025)
10. Уредба Савета (ЕЗ) бр. 2012/2002 од 11. новембра 2002. године о оснивању Фонда солидарности Европске уније (Службени лист ЕУ L 311, 14.11.2002, стр. 3)

Осим наведеног, у складу са захтевима Међународног оквира интерне финансијске контроле и Глобалним стандардима интерне ревизије, а који су инкорпорирани у национално законодавство, Канцеларија је успоставила систем финансијског управљања и контроле и функцију интерне ревизије,

Инструмент за претприступну помоћ

IPA регулатива предвиђа да Ревизорски орган делује функционално независно од управљачке и оперативне структуре и свих других актера који учествују у спровођењу програма. Његова кључна улога је да, у складу са међународно прихваћеним стандардима ревизије, обезбеди објективну и непристрасну процену функционисања система управљања и контроле, као и правилности трошкова и финансијских извештаја.

Тренутне надлежности ревизорског органа обухватају ревизију пројеката финансираних од стране Европске уније у оквиру програма IPA II и III, као и оцењивање усаглашености са правилима и прописима Европске уније у погледу финансијских и оперативних процеса. Ревизорски орган је одговоран за:

- Израду ревизорске стратегије засноване на процени ризика за трогодишњи период, која се ажурира једном годишње и доставља Европској комисији;
- Спровођење ревизија система, ревизија операција и ревизија финансијских извештаја са циљем процене ефикасности контролних механизма, регуларности трошкова и тачности финансијских извештаја;
- Израду и достављање Европској комисији годишњег ревизорског извештаја и мишљења о финансијским извештајима, регуларности расхода и функционисању система управљања и контроле, као и мишљења о завршном финансијском извештају.

IPA II представља финансијски оквир Европске уније за подршку државама кандидатима и потенцијалним кандидатима за чланство у ЕУ, у периоду од 2014. до 2020. године. За Републику Србију, у оквиру IPA II, стављено је на располагање укупно 1,539 милијарди евра бесповратне подршке. IPA III је инструмент ЕУ претприступне подршке за период од 2021. до 2027. године, укупне вредности за све кориснике 14,5 милијарди евра. Индикативни износ алокације за Републику Србију је око 1,4 милијарди евра, а укупна апсорпција средстава зависиће од напредовања реформи и усаглашености са политичким критеријумима, као и од укупних перформанси система за управљање и контролу.

Инструмент за реформе и раст

Европска комисија је у мају 2024. године успоставила План раста за Западни Балкан, са циљем убрзања економске интеграције региона у јединствено тржиште ЕУ и подршке структурним реформама. Кључни финансијски механизам у оквиру овог плана је нови Инструмент за реформе и раст, вредан 6 милијарди евра за период 2024–2027, од чега се за Републику Србију предвиђа око 1,6 милијарди евра (1,1 милијарди у грантовима и 0,5 милијарди у повољним кредитима).

Споразум о правилима за спровођење финансијске помоћи Европске уније Републици Србији у оквиру Инструмента за реформе и раст предвиђа да се финансијска подршка исплаћује на основу испуњености унапред дефинисаних реформских индикатора, прекретница и резултата, што захтева постојање независног и ефикасног система екстерне ревизије, у складу са међународним стандардима. У том контексту, ревизорски орган има одговорност да обезбеди уверавање о функционисању система, легитимности спроведених мера и поузданости података који се користе за одобравање исплата.

Инструмент подразумева финансирање на бази учинка (performance-based), где се средства исплаћују по постигнутим резултатима у спровођењу договорених реформи. Овакав

приступ не подразумева само проверу усаглашености или финансијских токова, већ захтева спровођење ревизије сврсисходности, која захтева даље развијање методолошког оквира Ревизорског органа.

Фонд солидарности Европске уније

Фонд солидарности Европске уније омогућава финансијску подршку државама чланицама и земљама кандидатима у случају великих природних непогода и ванредних ситуација, ради брзог и ефикасног отклањања њихових последица. Коришћење средстава из овог фонда подразумева поштовање јасно дефинисаних правила и процедура, укључујући постојање независне и функционалне екстерне ревизије, која може да пружи уверавање о правилности трошења средстава, транспарентности поступака и усклађености са правилима ЕУ. Ревизорски орган располаже искуством и капацитетима да, по потреби, одговори на захтеве ревизије у оквиру овог фонда.

Интерна ревизија Генералног секретаријата Владе Републике Србије и служби Владе

Функција интерне ревизије Генералног секретаријата Владе Републике Србије и служби Владе формално је успостављена 2024. године, оснивањем Групе за интерну ревизију, а њена надлежност је дефинисана чланом 5а Правилника о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору.

Спровођење интерне ревизије ће започети у наредном периоду, након што Група за интерну ревизију буде у потпуности попуњена стручним кадром и постане функционална. У наредним годинама, Канцеларија планира улагање у развој људских капацитета, обуке и стручну подршку неопходну за пуно остваривање ове надлежности, у складу са глобалним стандардима интерне ревизије.

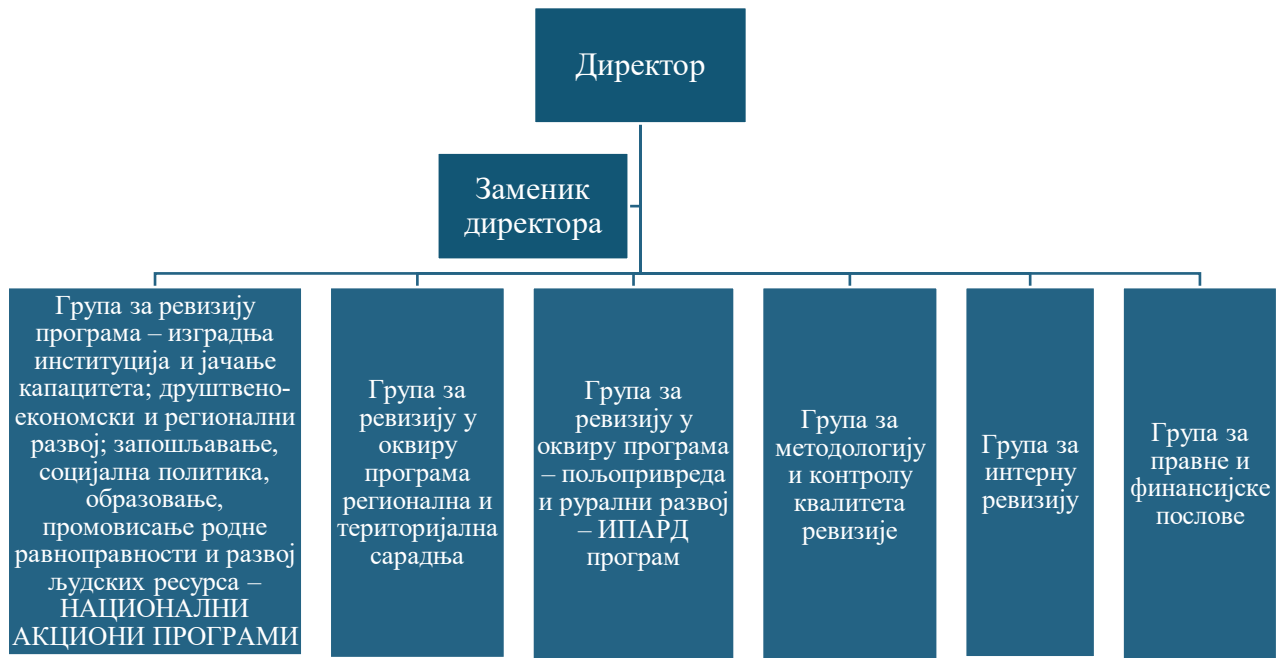
Организациона структура

Организациона структура ревизорског органа успостављена је према функционалном принципу пратећи захтеве потписаних програма и финансијских споразума.

Радам Канцеларије руководи директор, кога поставља Влада на пет година, на предлог председника Владе. Директор Канцеларије има заменика, који му помаже у оквиру овлашћења која му он одреди и замењује га када је одсутан или спречен.

Хоризонтална структура успостављена је организовањем ужих унутрашњих јединица – група, подељених према функцијама.

Укупно је систематизовано 36 радних места: 2 државна службеника на положају и 34 извршилачка радна места.



Финансијска средства

Финансијска средства за рад Ревизорског органа обезбеђују се пре свега из националног буџета Републике Србије. Поред тога, одржавање високог нивоа квалитета и ефикасности у пословању постиже се уз финансијску подршку Европске уније, која се реализује кроз различите програме и пројекте. Та подршка обезбеђује се у оквиру националних акционих програма, програма територијалне сарадње, затим кроз твининг пројекте и друге облике међународне сарадње.

Оваква структура финансирања обезбеђује стабилност и континуитет у раду, што је кључно за ефикасно планирање и спровођење активности. Истовремено, финансијска подршка Европске уније доприноси већој аутономији у управљању средствима и обезбеђује флексибилност и брзо прилагођавање променљивим околностима. Захваљујући томе, орган је у могућности да правовремено одговори на растуће захтеве, проширени обим надлежности и све сложеније задатке.

Активности спроведене у претходном периоду

У циљу јачања институционалне структуре и унапређења система контроле и ревизије коришћења фондова Европске уније, Ревизорски орган је уз подршку ЕУ пројеката спровео детаљну анализу постојећег правног и административног оквира. До сада постигнути резултати обухватају:

- анализу постојећих капацитета и компаративну оцену модела ревизорских органа у државама чланицама ЕУ;
- препоруке за унапређење институционалног оквира и организационе структуре;

- процену обима посла и смернице за кадровску политику.

Извршена анализа открила је да постојећа институционална структура није довољна да подржи све тренутне и будуће надлежности ревизорског органа, као и да постоје значајна одступања, пре свега у финансијској независности и недовољној флексибилности у управљању и доношењу одлука, што представља препреку за вршење улоге независног ревизорског органа, у складу са релевантном ЕУ регулативом, закљученим међународним споразумима и међународним ревизорским стандардима.

Паралелно са институционалном анализом, развијан је свеобухватан сет докумената којима се унапређује унутрашње управљање и обезбеђује примена највиших професионалних и етичких стандарда у пословању.

У оквиру активности усмерених на јачање професионалних капацитета и унапређење усклађености са најбољом европском праксом, један од наших искусних ревизора упућен је у Европску комисију на двогодишње практично усавршавање, у статусу делегираног националног експерта. Ово представља изузетан успех за нашу институцију, будући да су овакве прилике веома ретке и пружају драгоцену прилику за стицање непосредног увида у рад институција Европске уније. Знање и искуство стечено током ове мисије биће од немерљиве важности за унапређење наше праксе и интегрисање европских стандарда у наш рад.

Сprovedено је истраживање међу запосленима, на основу којег су идентификоване приоритетне мотивационе мере и фактори који утичу на одлуку запослених да остану у институцији. Истраживање је показало да унутар ревизорског органа постоји снажна организациона култура сарадње, поштовања и јасно дефинисаних улога, што представља добру основу за развој циљно усмерене и одрживе политике задржавања кадрова.

Као одговор на растуће захтеве пословања, број ревизора је повећан за 7 у последњих годину дана, са 28 (на почетку 2024. године) на 35 (у 2025. години), односно за 28%. Ради подршке проширењу капацитета, Влада Републике Србије је обезбедила 540 квадратних метара канцеларијског простора, на две етаже, који су функционално погодни за потребан број запослених. Овиме је расположиви простор повећан за 100%, односно дуплиран у односу на простор који је до сада био на располагању. Све пословне активности ће у потпуности бити премештене у нови пословни простор у току 2025. године.

Стратешки циљеви

Посвећеност благовременом и квалитетном остваривању резултата, уз непрекидно усавршавање ефикасности у раду представља основ за дефинисање стратешких циљева.

Улога Ревизорског органа у управљању средствима ЕУ, веома је значајна за уверавање у транспарентност и одговорност у систему управљања и контроле.

Наши напори у области дигитализације, унапређења капацитета запослених и иновација у раду не само да ће побољшати ефикасност нашег рада, већ ће и обезбедити да Ревизорски орган одржи корак са савременим изазовима и будућим трендовима у области ревизије. Овим подухватима, не само да постижемо краткорочне циљеве, већ и градимо снажан основ за будућу ревизорску експертизу која ће бити у служби наше земље и њених грађана.

Циљеве смо формулисали на основу потреба да се Ревизорски орган благовремено припреми за будуће обавезе и проширене надлежности у контексту ревизије ЕУ фондова, осим у претприступном, и у периоду када постанемо пуноправна чланица ЕУ.

Планирани развој ревизорског органа у периоду 2025–2027. године заснива се на свеобухватној анализи правног статуса, обима рада, кадровских и функционалних капацитета, као и упоредној анализи са ревизорским органима у државама чланицама ЕУ. При формулисању стратешких циљева узете су у обзир експертске препоруке, анализе оптерећености и предлози за реорганизацију, добијене у оквиру пројекта реализованих током претходне две године, са циљем да се Ревизорски орган оспособи за испуњавање садашњих и будућих обавеза у управљању и контроли средстава Европске уније. Посебно значајан допринос овом процесу пружио је лаки твининг пројекат, током кога је успостављена основа за унапређење методологије рада, уз примену нових ревизорских стандарда, укључујући и развој система управљања квалитетом.

Стратешко опредељење у наредном трогодишњем периоду биће доследна примена стандарда Међународне организације врховних ревизорских институција - INOTSAI (ISSAI), као оквира за постизање високог квалитета ревизорског рада и резултата.

Да би се ово опредељење успешно спровело, потребно је реализовати следеће стратешке циљеве:

- 1. Јачање институционалног капацитета Ревизорског органа**
- 2. Унапређење методолошког и нормативног оквира Ревизорског органа**

1. Јачање институционалног капацитета Ревизорског органа

Узимајући у обзир значајно повећање обима посла у наредним годинама и сложеност ревизорских функција, овај циљ подразумева функционално унапређење организационе структуре, уз ефикаснију и флексибилнију организацију рада. Да би се то постигло, потребно је реализовати следеће активности:

1.1 Измена Правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места

Нови модел организације треба да одговара будућем расту обима ревизија (укључујући ревизију у оквиру Инструмента за реформе и раст) и јачању функција у области етике, управљања квалитетом, професионалног развоја и кадровске политике. На основу спроведене анализе обима посла, нова систематизација треба да обухвати укупно 50 запослених, укључујући директора и заменика директора. Такође, потребно је формирати још једну ревизорску групу, за програме и фондове који нису обухваћени постојећом систематизацијом, пре свега за Инструмент за реформе и раст.

1.2. Попуњавање радних места у складу динамиком раста обима посла

У складу са новом систематизацијом која предвиђа укупно 50 извршилаца, потребно је поступно спровести попуњавање радних места, до краја 2027. године. Динамика запошљавања ће пратити реалне потребе посла, пре свега у вези са порастом броја ревизија, укључујући ревизије у оквиру Инструмента за реформе и раст. Расписивање и спровођење јавног конкурса за одређен број запослених треба започети одмах након усвајања нове

систематизације. Оваквим приступом осигурава се да процес јачања институционалних капацитета буде усклађен са стварним оптерећењем, обезбеђујући стабилан и квалитетан раст у складу са стратешким приоритетима.

1.3. Ангажовање спољних сардника ради стручне подршке ревизији

С обзиром на све већу комплексност пројеката и потребу за дубинским познавањем специфичних сектора, новоодобрени програми захтевају ангажовање стручњака са специјализованим техничким знањима, нарочито у областима као што су заштита животне средине, грађевинарство, информатика, управљање јавним комуналним системима и слично. Потребно је омогућити повремено ангажовање спољних стручњака, ради пружања подршке при ревизији.

1.4. Успостављање стратешких партнерстава ради кадровске одрживости и професионалног усавршавања

Унапређење професионалних капацитета подразумева и ближу сарадњу са академском заједницом. Развијање партнерства са релевантним високошколским установама омогућиће бољу промоцију ревизије ЕУ фондова као каријерног пута међу студентима, као и успостављање програма студентске стручне праксе у Ревизорском органу. Сарадња са факултетима је важан корак ка изградњи кадровске одрживости и развоју ревизорске струке у контексту ЕУ фондова.

Ревизорски орган препознаје и значај јачања институционалне сарадње са Државном ревизорском институцијом (ДРИ), као највишом ревизорском институцијом у Републици Србији. Циљ ове сарадње је размена искустава, методолошких приступа и добрих пракси у спровођењу ревизија, као и заједничко учешће у обукама, семинарима и другим формама стручног усавршавања.

1.5. Остваривање већег степена финансијске аутономије, коришћењем финансисјке помоћи ЕУ

Остваривање већег степена финансијске аутономије треба заснивати се на интензивнијем коришћењу развојне помоћи Европске уније, као допуне буџетском финансирању. Ова подршка може бити усмерена на развој и одржавање техничких и професионалних капацитета Ревизорског органа, чиме се осигурава дугорочна стабилност, континуитет и висок степен ефикасности у раду.

У наредном трогодишњем периоду, требало би обезбедити структуру финансирања која ће и даље бити базирана на националном буџету (око 85%), уз финансијску подршку ЕУ (око 15%).

Финансијска подршка потребна је примарно за набавку канцеларијског намештаја и техничко-технолошко опремање новог пословног простора, како би се обезбедили неопходни услови за рад. Постојећа ИТ инфраструктура, захтева надоградњу како би ефикасно подржала ревизорске активности и обезбедила ефикасност, поузданост и усклађеност са професионалним стандардима. Поред тога, набавка два нова возила је неопходна како би се осигурало ефикасно и безбедно обављање контрола на лицу места, посебно у руралним или планинским подручјима и под различитим временским условима

Финансијска подршка ЕУ потребна је и за унапређење професионалних капацитета. Ово обухвата континуирано стручно усавршавање ревизора, припрему за стицање међународних сертификата, тренинг за тренере у оквиру Ревизорског органа како би на ефикасан начин, стандардизованим пакетом, уводили новозапослене у посао, унапређење интерних ИТ система за планирање и спровођење ревизија, као и адаптацију рада институције новим моделима управљања заснованим на резултатима. Поред тога, подршка би омогућила и ангажовање спољних експерата у секторима где је потребна додатна техничка експертиза.

2. Унапређење нормативног и методолошког оквира Ревизорског органа

У оквиру овог циља, биће усвојен сет докумената којима се обезбеђује примена највиших професионалних и етичких стандарда у свим аспектима рада. Након интензивног рада, током последњих годину дана, на изради и ажурирању кључних интерних процедура и докумената, пред нама је последња фаза процеса унапређења нормативног и методолошког оквира за спровођење ревизије и потпуно усклађивање са INTOSAI стандардима. Ова фаза обухвата спровођење интерних консултација, прикупљање и усклађивање коментара, формулисање коначних текстова, њихово формално усвајање и дистрибуцију запосленима, као и организовање циљаних интерних обука.

Кључне активности у оквиру овог циља обухватају:

2.1. Израда и усвајање Етичког кодекса

Етички кодекс дефинише вредности и принципе који руководе радом ревизора, као што су интегритет, објективност, компетентност, професионално понашање и поверљивост. Новим Етичким кодексом биће замењен постојећи кодекс, уз пуно усаглашавање са стандардом ISSAI 130 – „Кодекс етике за врховне ревизорске институције“. Усвајање новог кодекса има за циљ не само формалну усклађеност са међународним стандардима, већ и унапређење етичке културе унутар институције, кроз јачање свести о личним и професионалним одговорностима. Процес усвајања укључује консултације са запосленима, правну и стручну проверу текста, интерну презентацију којом ће бити представљене све кључне новине и институционалне и личне одговорности и формално доношење одлуке директора.

2.2. Успостављање процедуре за управљање конфликтом интереса

Увођење формализоване процедуре за управљање конфликтом интереса представља новину у интерном нормативном оквиру и одговара на захтеве стандарда ISSAI 130, који од институције захтева да успостави механизме за решавање могућих сукоба између интерних етичких правила и професионалних стандарда којима појединци могу бити обавезани као чланови других стручних тела.

Процедура ће омогућити систематско и правовремено препознавање, документовање и адекватно поступање у ситуацијама које могу угрозити независност, непристрасност или интегритет ревизора. Она ће укључивати јасне дефиниције појмова, критеријуме за идентификацију ризичних ситуација, поступак пријаве и обраде случајева, као и мере за отклањање или ублажавање потенцијалних сукоба интереса. Процедура ће бити усвојена кроз обједињен процес са Етичким кодексом.

2.3. Ажурирање Приручника за ревизију ИПА III

Ажурирањем постојећег приручника за ревизију ИПА III програма обезбедиће се пуна методолошка усаглашеност са релевантним INTOSAI стандардима, као и прилагођавање изменама уведеним новом регулативом у оквиру ИПА III.

Приручник ће садржати специфична правила за сва три програма, као и пратеће контролне листе које ће ревизорима помоћи у доследној примени процедура. Поступак усвајања укључује припрему нацрта, интерно коментарисање и усаглашавање, након чега следи формално усвајање одлуком директора.

2.4. Израда Приручника за управљање квалитетом

У складу са стандардом ISSAI 140, систем управљања квалитетом подразумева успостављање интерних контрола које осигуравају да се ревизија спроводи у складу са прописаним стандардима. Приручник ће прецизирати одговорности, поступке и механизме за континуирану процену и унапређење рада. Његов циљ је да обезбеди да свака ревизија буде спроведена у складу са професионалним стандардима, етичким начелима и прописаним процедурама.

Приручник ће дефинисати кључне елементе система квалитета, укључујући:

- улоге и одговорности руководиоца и запослених у очувању квалитета
- процедуре за надзор, контролу документације и интерне провере
- механизме за континуирано праћење, евалуацију и унапређење процеса
- мере за идентификацију и корекцију евентуалних одступања

Поред тога, приручник ће садржати конкретне алате и обрасце који ће омогућити доследну примену и лакшу проверу усаглашености у пракси. Усвајање документа биће спроведено кроз интерне консултације и формалну одлуку директора.

2.5. Развој методологије за ревизију Инструмента за реформе и раст

Овај инструмент представља нови механизам финансирања ЕУ намењен подршци спровођењу структурних реформи, економском расту и социјалном развоју у земљама Западног Балкана. С обзиром на резултатски оријентисан карактер инструмента, фокус на макроекономске услове, индикаторе напретка и реформске циљеве, ревизија овог инструмента захтева прилагођен приступ који се разликује од ревизије ИПА програма. У том контексту, планирано је развијање посебне методологије која ће обухватити дефинисање критеријума ревизорског ангажмана, процену испуњености предуслова и циљева оријентисаних на учинак односно резултат, као и структуру извештавања у складу са захтевима Европске комисије. Развој методологије планиран је уз подршку лаког твининг пројекта, кроз сарадњу са ревизорима из земаља чланица ЕУ.

2.6. Развој методологије за ревизију мера 4 и 5 у оквиру ИПАРД III програма

У циљу припреме за давање независног ревизорског мишљења у поступку поверавања спровођења буџетских задатака за мере 4 (Агро-еколошке мере и органска производња) и 5 (Спровођење стратегија локалног развоја – "LEADER" приступ), Ревизорски орган ће развити прилагођену ревизорску методологију и оквир за извештавање. Сложеност нових

мера захтева посебне ревизорске приступе – за меру 4, то укључује проверу специфичних еколошких обавеза и дугорочних захтева, док мера 5 подразумева процену рада Локалних акционих група и децентрализованог управљања. За спровођење ове активности планирана је експертска подршка у оквиру TAIEХ механизма, ради обезбеђивања пуне усклађености са стандардима и захтевима ЕУ.

2.7 Дефинисање политике задржавања кадрова

Осигурање стабилног, стручног и мотивисаног кадра представља један од темељних предуслова за ефективно функционисање ревизорског органа. Континуитет и квалитет ревизорског рада директно зависе од компетентних и посвећених запослених, као и од институционалне способности да их задржи, развија и професионално унапређује.

Политику задржавања кадрова треба засновати на следећим претпоставкама:

- Првенство имају нефинансијске мере или оне које захтевају ограничена финансијска улагања
- За мере које подразумевају финансијске трошкове, процене базирати на минималним средствима неопходним за покретање релевантних поступака
- Већина мера треба да буде применљива без обзира на статус Ревизорског органа
- Све мере могу се спровести уз постојеће кадровске капацитете

У складу са тим, треба се фокусирати на следеће мере:

- Могућности за обуку и развој, као што су омогућавање запосленима да наставе образовање,
- Коучинг и менторство,
- Услови рада - флексибилно радно време, рад на даљину, квалитетно радно окружење и слично,
- Компензације и награде – на пример, бонуси, пакет повластица за запослене, признања и награде од стране руководства.

Планиране активности за постизање циљева

У циљу ефикасне реализације ове стратегије, припремљен је Акциони план, који чини њен саставни део (Анекс 1), а који прецизно дефинише:

- конкретне мере и активности,
- временски оквир за њихово спровођење,
- одговорна тела и институције,
- потребне ресурсе и
- индикаторе за праћење напретка и процену резултата.

Закључак

Ова стратегија представља свеобухватан оквир за институционално јачање и развој ревизорског органа у периоду 2025-2027. Полазећи од стратешке визије, дефинисани су циљеви и приоритети усмерени на:

1. Постизање већег нивоа организационе ефикасности и финансијске аутономије и
2. Унапређење квалитета пословања

Планиране активности представљају кључне кораке ка остваривању ових стратешких циљева, у складу са обавезама које проистичу из међународних споразума и финансијског оквира Европске уније – посебно у вези са спровођењем Инструмента за претприступну помоћ (ИПА III) и Инструмента за реформе и раст у оквиру Плана раста за Западни Балкан, као и у контексту предвиђених надлежности по стицању пуноправног чланства у ЕУ.

Спровођење стратегије захтева снажну институционалну посвећеност, континуирану сарадњу свих релевантних актера и фокус на резултате. Овај документ није статичан – он представља живи инструмент управљања развојем, који ће се редовно пратити, по потреби ревидирати, и унапређивати у складу са новим изазовима, приликама и захтевима ревизорске праксе у ЕУ.

Ревизорски орган се овом стратегијом јасно позиционира као професионална, независна и развојно оријентисана институција, спремна да одговори на све веће захтеве транспарентности, одговорности и квалитета у управљању јавним средствима ЕУ.
